AUDIT OF THE CANADIAN CONSULATE, DUBAI
(January 2000)

- Executive Summary
- Mission Management
- Administration Program
- Consular Program
- International Business Development Program
- Mission Resource Fact Sheet

EXECUTIVE SUMMARY

An internal audit of the International Business Development (IBD), Administration and Consular Programs was conducted in Dubai during the period May 15 to 19, 1999 concurrent with an audit of the Embassy in Abu Dhabi. No previous audits had been conducted at this Mission.

MISSION MANAGEMENT

The Mission is managed on an informal basis and the three Canada-based staff (CBS) meet as necessary. There is a friendly work environment in the Chancery and there are back-up arrangements in place for all activities, which is necessary given the small number of staff at the Mission. The audit team does not wish to impose impediments on management styles, but does believe that there is the need for a more structured approach in a number of areas. This includes the need for a formalized Memorandum of Understanding between the Mission and the Embassy in Abu Dhabi regarding roles and responsibilities of each Mission with respect to the Administration, Trade, Consular and Immigration Programs.

Mission Management - Detailed Report

ADMINISTRATION PROGRAM

As of April 1, 1999, the Management Consular Officer (MCO) based in Dubai is also responsible for administrative services in Abu Dhabi. Effective administrative services are provided to Programs and staff. Areas requiring action by the MCO are more housekeeping in nature.

Administration Program - Detailed Report

CONSULAR PROGRAM

The MCO is responsible for the Consular Program in all seven Emirates of the United Arab Emirates. Effective services are provided to consular clients with all staff involved (Consul and Senior Trade Commissioner (CSTC), MCO, Consular/Administrative Assistant and Receptionist) . Prisoners are visited by the MCO on a regular basis. There was a period when Passport Inventory reports were well in arrears but this situation was corrected just before the audit team's arrival.

Consular Program - Detailed Report

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT (IBD) PROGRAM

The primary focus of the Mission is its International Business Development Program. The past year has seen the redeployment of staff resources, between Abu Dhabi and Dubai, with a resultant decrease in the staffing level in Dubai. Nevertheless, even though the division of sectors of responsibility allocated to the staff of each Mission is in need of clarification, the real success of the Mission is in its function as a catalyst for the Canadian business community trading into the UAE. The Mission's sponsorship and active encouragement for the establishment of The Canadian Business Council in Dubai has contributed to the creation of a networking tool for the Canadian Business community present in Dubai to expand the participation of other Canadian firms in this market. The IBD program, staffed with a minimum number of employees, is testament to the effectiveness of a "small is beautiful" model.

International Business Development Program - Detailed Report

MISSION RESOURCE FACT SHEET

Personnel (FTEs)

	CBS	LES	Total
International Business Development	18	30	48
Consular	5	5	10
Administration	6	35	41
Immigration	1		1
Total	30	70	100

Physical Resources

ASSETS	OWNED	LEASED
Chancery	0	1
OR	0	0
SQs	0	3
Vehicles	2	0

Financial Information (1998/99)

Operating	$585,171
LES Salaries etc.	350,434
CB Overtime	12,000
Capital	46,300
Total	993,905

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Consulate, Dubai (January 2000)
MISSION MANAGEMENT

1.1 The CSTC has been at the Mission since August 1996 and follows an informal management processes. The three CBS meet as a group as necessary and meetings are held with all staff once every two months, usually to discuss visits by delegations. The Locally-engaged staff (LES) committee members met with the audit team and expressed the view that there should be a more formal meeting process where they could raise any concerns regarding their terms and conditions of service. These tend not to be discussed at the informal meetings. An agenda for each meeting should be prepared in advance, records of decisions taken should be noted in writing and such minutes should be distributed to all staff.

Recommendation for Mission

1.2 Mission management should meet with the LES Committee on a regular basis.

Mission Response

1.2 Regular meetings of LES will be established every three months, with the LES representatives reporting to MCO on questions, concerns and suggestions.

MCO Responsibilities

1.3 Until March 31, 1999, the responsibility for administrative services, advice etc., for Abu Dhabi was with the MCO in Riyadh. Consular service responsibility for the Emirates has always been with the MCO based in Dubai. Effective April 1, 1999, the MCO in Dubai was given the responsibility to manage Administration in Abu Dhabi as well. The RAM e-mail which notified the Missions of this decision, also notes that in the spring of 2000 the situation regarding the location of the MCO position will be determined after consultation with all parties concerned. It is in the summer of 2000 that the MCO completes his posting and therefore an opportune time to transfer the position to Abu Dhabi.

1.4 Prior to April 1, the MCO was often asked for advice by Abu Dhabi but this did not meet with the approval of the MCO in Riyadh. Since April 1, the MCO has been very active in training and advising the administrative staff in Abu Dhabi. Much has been accomplished in a short period. The MCO spends one day a week in Abu Dhabi conducting his Consular functions and dealing with administrative matters. While systems are being established and training continues, it will be necessary for the MCO to spend more time in Abu Dhabi. Funding for this will be required from RAM.

1.5 It is the view of the audit team that the MCO position should be located in Abu Dhabi. This is the

Embassy for the United Arab Emirates and has more CBS and considerably more LES than in Dubai (total staff in Abu Dhabi to be 20, staff in Dubai 10). Other reasons for the move include: policy matters should originate from the Embassy which has the contacts with local Government officials, and there is a higher risk in Abu Dhabi for cash management as Immigration visa fees are processed there. If passport services in the UAE are provided from Abu Dhabi, the MCO would not need to spend as much time travelling to Dubai as the Consular/Administrative Assistant in Dubai is quite capable of conducting prisoner visits and providing day-to-day Consular assistance as necessary. The reporting relationship of the MCO to the Ambassador would also be clear.

1.6 Over the next six months it will be necessary for the MCO to prepare a detailed plan for the move of the position. This should include the resourcing implications, time frames for the move, training requirements for staff in both Missions and the associated costs involved. One of the major decisions to be taken will be with respect to consular and passport services and citizenship processing as, at present, all these activities are conducted in Dubai. If this function is centralized with the MCO in Abu Dhabi, it will have a significant impact on the workload of the staff with consular responsibilities in each Mission. An analysis of the ROCA registrants revealed that approximately 60 percent are in the Dubai area and 40 percent in the Abu Dhabi area. It was pointed out to the team that there are more consular cases in the Dubai area than Abu Dhabi. Service should not suffer significantly as in an emergency, the CSTC in Dubai could manage a case or the MCO could travel to Dubai, a one hour 40 minute journey by road. There would be additional administrative work for the Consular/Administrative Assistant in Dubai. Another point to consider regards the banking arrangements, as it will probably not be necessary to maintain bank accounts at both Missions. Thus, there are many areas which need to be examined and RAM/JPD should be kept advised of proposed decisions so that they can evaluate the effects from an HQ and resource point of view. Once the plan is developed and agreed upon, the MCO should formalise a Memorandum of Understanding between the two Missions for all Programs. This should include Immigration, as at present, the MCO devotes approximately 10 percent of his time to this activity. Most of this time is answering visa enquiries and ensuring the transshipment of deportees through the Dubai airport. This function should normally be conducted by Immigration staff and not the MCO or other Dubai staff. With the increase of CB Immigration staff in Abu Dhabi and when the MCO position is moved to Abu Dhabi, there will be even less reason to call upon his services to deliver this portion of the Immigration Program.

Recommendations for Mission

1.7 The MCO should develop a detailed plan for the proposed move of the MCO position to Abu Dhabi, including time frames and resource requirements.

1.8 There should be a formal Memorandum of Understanding between Abu Dhabi and Dubai setting out the roles and responsibilities for each Mission with respect to all Program activities (IBD, PERPA, Immigration, Consular and Administration).

Mission Responses

1.7 The Embassy in Abu Dhabi was in a state of transition when the audit team arrived. Since that time, the MCO has spent two days a week in Abu Dhabi and the Office Manager has been trained by the Accountant in Riyadh and by the Accountant in Dubai. Administration in Abu Dhabi now conforms to Departmental standards and methodology. Options for the location of the MCO and accompanying programs are under consideration by the Missions involved, taking into account costs, impact on program

delivery and personnel issues.

1.8 After consultations with staff, the HOM and CSTC have agreed upon an appropriate division of responsibilities between the Embassy and the Consulate.

Recommendation for RAM

1.9 The Mission should be adequately funded so that the MCO can carry out his dual Mission responsibilities in an effective manner. (Travel funds and funds to train the Abu Dhabi Administrator.)

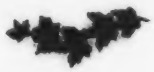
RAM Response

1.9 RAM shall ensure that Mission has sufficient funds to enable the MCO to travel between Dubai and Abu Dhabi in order to fulfill his duties as agreed to, and that there shall be sufficient funding for the training of the Abu Dhabi Administrator.

Resources

1.10 The Mission with its current work loads believes that an additional half FTE for administrative duties is required. While they are lean on resources, a decision on additional positions should not take place until the effect of the move of the MCO position is determined. If temporary help is required, people could be hired on contract or on a fixed term basis.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.



Audit of the Canadian Consulate, Dubai (January 2000)
ADMINISTRATION PROGRAM

- 2.1 Management of the Program
- 2.2 Human Resources
- 2.3 Financial Management
- 2.4 Physical Resources
- 2.5 Informatics

2.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

2.1.1 The MCO is an AS-2 in an AS-3 position and has been at the Mission since August 1997. It is his first posting. Responsibility for the management of the Program has been mainly delegated to the MCO although the CSTC acts as his back up in the MCO's absence. The MCO took over the responsibility for Abu Dhabi administration on April 1, 1999, although he was involved to a certain extent, in an advisory capacity, prior to this date. The MCO position has a unique role in Dubai because of the variety of tasks managed. The MCO has responsibility for Consular, Administration, Immigration, Public Affairs and Other Government Department services.

Accountability Agreement

2.1.2 The CSTC in Abu Dhabi has an Accountability Agreement for the UAE, for 1998/99. In the management services area the objectives are to introduce SIGNET and MITNET, train staff, staff the new Embassy, ensure readiness for Year 2000 and pay close attention to environmental policies. These objectives were not communicated to the MCO. There is a very recent Accountability Agreement between the Ambassador in Abu Dhabi and the CSTC in Dubai, but it does not cover administrative activities. As part of the accountability process and to assist with performance appraisals, there should be an agreement between the CSTC in Dubai and the MCO as to the administrative and consular work plans and objectives for the year. The MCO's time is split along the following lines: consular 50 percent, administration 25 percent, immigration 10 percent, public affairs 10 percent and other government departments 5 percent. As the responsibilities of the MCO position are in a state of flux, such an agreement is timely and necessary.

Recommendation for Mission

2.1.3 An agreement setting out work plans, objectives and time frames should be established between the CSTC and the MCO as part of the performance appraisal process.

Mission Response

2.1.3 All MCO programs are ultimately accountable to the HOM. On a day-to-day basis,the MCO is accountable to the CSTC for the Management Program in Dubai and to the HOM for the Management Program in Abu Dhabi. On the same basis,the MCO is accountable to the CSTC for the consular program with the exception of assistance to Canadians in the Emirate of Abu Dhabi. Other duties are accountable to the CSTC or HOM depending on the location in the country.

2.2 HUMAN RESOURCES

2.2.1 The audit included a review of personnel procedures and files. LES appraisals had been completed before the arrival of the audit team. A number of LES position descriptions need to be updated, especially those for the Receptionist and Consular/Administrative Assistant. Once updated, a Classification Committee should be established to evaluate the positions and make recommendations for change to SPS. Position descriptions should be signed by the employee and the supervisor. The Mission staff works from 0800 to 1530 with no official lunch break. Other breaks are taken as necessary. This is of concern to the Receptionist who, unless relief is available, eats her lunch at the reception window. The MCO should establish a schedule so that the Receptionist has a break period to eat her lunch away from public view.

Recommendations for Mission

2.2.2 LES position descriptions should be updated as necessary and be reviewed by a Classification Committee. All position descriptions should be signed by the employee and the supervisor.

2.2.3 A back-up system should be established so that the Receptionist can take a short lunch-break.

Mission Responses

2.2.2 Three LES positions have been targeted as needing to be updated, being the Administrative Assistant, the Consular and Administrative Assistant and the Receptionist. A Committee of the CSTC, CTC (Agr) and MCO will review the finished products.

2.2.3 Back-up system established by rotating the driver, the Administrative Assistant or the Agriculture Secretary for 30 minutes at lunch hour.

LES Leave records

2.2.4 There is a need for more discipline in the maintenance of LES leave records. The audit determined that for the seven LES not one employee had complete records. Monthly leave reports were missing or not signed by the supervisor. A system should be established of regular monthly reporting and recording of balances for each employee. Approval for carry forward of leave as at March 31, 1999 for employees must also be obtained from the manager concerned. Leave records for 1998/99 need to be recalculated, after all monthly reports have been submitted.

Recommendation for Mission

2.2.5 All LES leave records should be reconciled for 1998/99 and a system established to ensure control of

such records.

Mission Response

2.2.5 Leave records have been reconciled. A new Spreadsheet program is in place to keep track of leave records and missing reports.

Meeting with LES Representatives

2.2.6 The audit team met with the three LES Committee representatives. As noted in the management section of this report, the representatives expressed a desire to meet with Mission management on a more formal basis. The following subjects were raised by the representatives: the establishment of a local medical plan, re-instituting the 13th month bonus which was stopped in 1997, salary increases, more flexibility in the carry forward of annual leave, the poor air quality in the building, lack of supervision of visitors who are reviewing documentation in the Chancery, paid parking and general security concerns regarding access. The MCO was fully briefed on the issues raised at the meeting.

CBS Overtime

2.2.7 Both the CSTC and the MCO claim for a part of their overtime worked. The $12,000 overtime budget is split approximately 50/50. The CSTC approves the claims by the MCO but eight of the nine claims submitted by the CSTC in 1998/99 were self approved. These claims should be approved by the employee's supervisor, viz. the Ambassador in Abu Dhabi.

Recommendation for Mission

2.2.8 CSTC overtime claims must be approved by the Ambassador in Abu Dhabi.

Mission Response

2.2.8 All current claims are signed off at the appropriate supervisory level. The few previous claims for the former CSTC that were not signed by the Ambassador were done so because the Ambassador was out of the country for an extended period.

Training

2.2.9 The Mission arranged a successful course on servicing clients, for all staff. The Commercial Officer and the Agri-food Assistant have been taking lessons in French but the Receptionist did not wish to participate in these courses. When there is a client at the reception who wishes to speak French, she obtains the assistance from one of the CBS officers. When a person calls on the telephone, the Receptionist asks the caller to speak English or Arabic. Basic training in the French language should be provided to the Receptionist so that telephone enquiries can be answered in French with referrals of calls to other staff members as necessary.

Recommendation for Mission

2.2.10 The Receptionist should be required to take basic French language training.

Mission Response

2.2.10 She has enrolled in French courses. In the meantime, she has been given a number of simple phrases to direct people to a French-speaking staff member.

LES Travel Assistance Benefit

2.2.11 LES are provided a travel assistance benefit which covers a return air ticket to the employee's home country for the employee, a spouse and up to three dependents up to the age of 19. The Mission pays for the air ticket based on an invoice from the travel agency and following the trip, supported by production of the ticket stub. There have been cases where an employee has travelled to a country other than the employee's home country. As long as the air fare is cheaper than to the home country, the Mission has been allowing this practice. The LES Handbook of November 1996 notes: "normally, it is an air ticket to the employee's home country".

Recommendation for Mission

2.2.12 The Mission should document the nature of the comparable benefit paid by its competitive marker employers and ensure consistency of application to Mission staff. This should clarify whether the benefit is to provide return transport to an employee's "home" country, or to any destination, up to the cost of transport to the "home" country.

Mission Response

2.2.12 The issue has been addressed by marker information, indicating that the marker missions also allow travel elsewhere than the home country. The travel assistance benefit is not normally provided until 12 months have been served, unless for operational reasons the program manager requests otherwise.

2.3 Financial Management

© Department of Foreign Affairs and International Trade. 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Consulate, Dubai (January 2000)
CONSULAR PROGRAM

3.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

3.1.1 The MCO manages the Program for all seven Emirates. He is assisted by the Consular/Administrative Assistant and Receptionist in Dubai and the Office Manager in Abu Dhabi. The CSTC in Dubai also becomes involved in consular cases in the absence of the MCO. The MCO spends approximately 50 percent of his time on consular activities including visits to prisoners and travel to Abu Dhabi one day a week for consular and administrative duties. The Consular/Administrative Assistant handles enquiries and attends the consular wicket from 0900 to 1200 each day, and in addition she is responsible for revenue accounting and passport issuance. This employee spends about 50 percent of her time on consular activities and also has delegated authority to notarize documents for use in Canadian jurisdictions.

3.1.2 There is a proposal to move the MCO position to Abu Dhabi in the summer of 2000 and this is supported by the audit team. Decisions will need to be taken regarding passport issuance which could reduce risk levels by being centralized in Abu Dhabi, or could continue to be issued from both offices. Section 1.6 of this report highlights the resourcing and service implications of this move for consular clients.

3.2 SERVICE TO CANADIANS

3.2.1 Effective services are provided to clients with all staff involved being very service oriented. Service standards are published for consular activities. The ROCA system is continuously updated by the Receptionist. Approximately 3000 Canadians are registered but there are probably up to 6000, in the UAE. Of those registered, approximately 60 percent are in the Dubai area and the rest in the Abu Dhabi area. The Duty Officer Handbook is up-to-date and includes the list of 31 wardens.

3.2.2 Prisoners are visited every two weeks in Abu Dhabi and every three weeks in Dubai. The time taken on each visit is two hours and the MCO feels that the regular visits are essential for the morale and well being of the prisoners. The Dubai Consular-Administrative Assistant is well qualified to conduct local prison visits. Thus, if the decision is made to transfer the MCO to Abu Dhabi, there will be little need for him to travel from Abu Dhabi on a regular basis for this purpose. Funds supplied by families of the prisoners are held and accounted for by the MCO.

3.2.3 The Mission is now on the after hours Watch Office system. As noted in Section 3.9 of this report there is a concern regarding the lack of bilingual services for telephone calls, with the recommendation

that the Receptionist be required to take French language training.

3.3 PASSPORT AND CONSULAR SERVICES

3.3.1 The Consular/Administrative Assistant is responsible to account for Consular revenues. Once balanced, she writes herself a receipt and accounts for the funds in her capacity as Mission Accountant. These dual responsibilities create increased risk. Therefore, the MCO must regularly conduct more detailed tests of consular accounting transactions. It is not recommended that another person be involved in accounting transactions. As noted in Section 4.13 of this report, a test of the March accounting entries revealed two cases where accounting records did not balance, resulting in an unaccounted shortage of 177 AED ($70). Balancing and depositing of consular revenues is not conducted in a timely manner and should be on a set day of each week. A cash check was conducted by an audit team member on May 18, 1999.

3.3.2 The Passport Office raised concerns with the audit team regarding the lack of timeliness in receiving passport inventory reports from the Mission, the lack of responses to e-mails sent on the subject and the need for closer attention when examining passport applications. These concerns were discussed with the staff involved. Prior to the audit team's arrival the backlog of passport inventory reports had been finalized and sent to the Passport Office. These were for the period from July 1998 to April 1999. The CSTC is not verifying the passport inventory every three months, as is required.

Recommendations for Mission

3.3.3 Consular revenues should be accounted for at a minimum on a weekly basis.

3.3.4 The MCO should monitor consular revenue accounting records closely. This should include selecting a sample of consecutively numbered issued passports each month and ensuring that the fees for those passports appear on the EXT-119.

3.3.5 Passport inventory reports should be prepared on a regular monthly basis and, every three months, the CSTC should verify the passport blanks on hand.

Mission Responses

3.3.3 They have been accounted for weekly since May 1999.

3.3.4 Passport inventory and fees are reconciled on a monthly basis by the MCO.

3.3.5 All reports and records are current to November 30.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Consulate, Dubai (January 2000)
INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT PROGRAM

4.1 OVERVIEW

4.1.1 The primary focus of the Mission is its International Business Development Program. The past year has seen the redeployment of staff resources from Dubai to Abu Dhabi. Though the division of sectors of responsibility allocated to the staff of each Mission is in need of clarification, the real success of the Mission is in its function as a catalyst for the Canadian business community trading into the UAE. The Mission's sponsorship and active encouragement for the establishment of The Canadian Business Council in Dubai has contributed to the creation of a networking tool, for the Canadian Business community present in Dubai, to expand the participation of other Canadian firms in this market. The IBD program, staffed with a minimum number of employees, is testament to the effectiveness of a "small is beautiful" model.

4.2 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

4.2.1 The IBD section of the Mission, composed of the Program Manager, a senior Agri-food officer seconded from Agriculture Canada and a LES Commercial officer, is supported by two Commercial Assistants, one of whom provides Systems Administration services to all Mission Programs. A partially prepared Accountability Agreement dated May 15,1999 between the Dubai Consulate and the Embassy in Abu Dhabi exists, assigning accountability for delivery of parts of the IBD Program in the seven Emirates of the UAE. While there is no difficulty in the attribution of the Agriculture sector to the Agri-food Counsellor in Dubai for his accountabilities for delivery of his mandate throughout the Gulf region, the same clarity of responsibility is not yet in place for other market sectors of interest within the Emirates. The draft Accountability Agreement does not clarify services to be delivered from Dubai, other than responsibility for the IBD program to the Consul in charge of the office.

4.2.2 Apart from IBD Program, the official hospitality diaries and activity logs of the Mission's IBD officers demonstrate significant involvement, in the past year, in two ministerial visits (federal and provincial), naval visits and a Vice-Regal visit.

4.2.3 Performance appraisals of staff in the IBD section are up-to-date, but could benefit from inclusion of specific annual tasking drawn from the senior officer's Accountability Agreement.

Recommendation for Mission

4.2.4 Accountability Agreements, including specific tasking of each program officer in Dubai, should be prepared on an annual basis, to form the core document on the basis of which performance appraisals of both LES and CBS can be prepared.

Mission Response

4.2.4 Accountability Agreements or program objectives will be prepared for CBS and LES officers.

4.3 RESOURCE MANAGEMENT TOOLS

4.3.1 The Mission accountability agreement lists priority projects and targets. However, the management information reports of resource consumption in the areas of overtime, hospitality, travel and professional services do not facilitate linking projects or program targets to the factual records of what has been done. Minor modification of the Mission's financial records in these areas would turn these reports into useful quantitative tracking tools. This would allow the fine tuning of resource allocation at sector or project level within the Mission's accountabilities for delivery of the IBD program. Activities appear to have had successful results, but without meaningful links between each activity and the cost of delivery, an assessment of cost benefit of effort is difficult to judge.

4.3.2 Two trade promotion initiatives, the establishment of The Canadian Business Council in Dubai and the 1999 Gulf Food Fair, were tracked through Mission files and the centralized tracking system. Both commentary on file and oral feedback from businessmen interviewed during the audit show that Departmental service guidelines were being followed.

4.3.3 The IBD Section maintains logs of traffic incoming and outgoing to facilitate the tracking and management of enquiries. Preparatory work has been done towards the creation of a Mission Internet web site. This will ease the delivery of assistance to Canadian suppliers such as the preparation and editing of trading sector reports, checklists for exporters and the collection of briefing papers on how to access local markets, both for local consumption and, more importantly, for onward shipment to areas not served by local Canadian offices. Some of the core material is available on the Info Export site but further expansion of the material with a distinctively Canadian optic is required.

Recommendation for Mission

4.3.4 Refine the Mission-specific pages in the Info Export web site to ensure the inclusion of checklists for doing business in the UAE and information on how to access commercially available local services, without the need for the intervention of the Consulate.

Mission Response

4.3.4 Business, sectoral, trade show and general information on the UAE has been updated for inclusion on the Info Export Web Page.

Headquarters Program Funding

4.3.5 Targeted GMD funding has been provided to both Missions in the UAE to address IBD projects; however, the allocation of funding for similar sectors to each Mission may reduce the ability of either Mission to capitalize on the critical mass of resources required for the delivery with the greatest possible return. Each Mission has been allocated current-year funding in the medical, construction, oil and gas and IT sectors, while the draft sector distribution of responsibilities between the staff of the two Missions shows these sectors to be the primary responsibility of individual officers in the location where the industry is concentrated locally.

Recommendation for Mission

4.3.6 Once having resolved the allocation of sectors of prime responsibility between the two Missions in the UAE, the Mission should request GMD to make an appropriate redistribution of this program funding.

Mission Response

4.3.6 Discussions have taken place between the trade programs in Dubai and Abu Dhabi. GMG has redistributed funding as requested to reflect market realities.

Official Hospitality - IBD

4.3.7 The Program-support funds used by the Agricultural Counsellor, provided by Agriculture Canada, totalling $30,000 are used for both travel and official hospitality purposes. All costs incurred in the 1998/99 fiscal year were fully supported by receipts, expenditures were within the limits of the Mission guidelines and targeted to the promotion of the agri-food sector.

4.3.8 Official Hospitality activities of the CSTC and the Commercial Officer were reviewed in detail for the 1998/99 fiscal year. The targeting of hospitality efforts to the IBD Program was evident. Documentation was generally acceptable and included detailed support of outside catering services by commercial invoices. The basis of payment for the use of unit costs for "at home" entertainment needs documentation, as does the basis of payment for the costs of domestic help used in the delivery of hospitality. It was noted that some claims by the CSTC had been approved by the claimant rather than by a third party. Significant changes in the directive this year and the effect of the changes on Mission operations were reviewed with the IBD program staff.

4.3.9 Participation in the activities of the local Consular Corps were noted as being essential to the effective delivery of the IBD program.

4.3.10 Claims included hospitality expenses of approximately $1,800 incurred by an officer, other than the claimant, in the delivery of Programs in the UAE. Documentation of the initial disbursements was incomplete and needs to be clarified, both in terms of documenting the actual costs of services and beverages consumed and the provision of receipts for commercial catering services. Guidance was provided on an appropriate methodology to initiate a budget transfer to address the diversion of resources to the claimant's budget to render an accurate reflection of resource utilization, as well as to facilitate the accurate certification of accounts.

Recommendations for Mission (Information: Abu Dhabi)

4.3.11 Given the small number of staff in each of the two Missions in the UAE it is recommended that the task of documenting actual costs of "at home" hospitality functions be shared between the two Missions to facilitate the establishment of unit costs in the Mission's hospitality guidelines.

4.3.12 Claims must be approved under section 34 of the FA Act by an employee other than the claimant to whom appropriate financial signing authority has been delegated. For the CSTC in Dubai, this would be either the Ambassador or the MCO.

Mission Responses

4.3.11 Completed and shared between Dubai and Abu Dhabi.

4.3.12 Employees will no longer approve their own expenditures, and have not since May.

4.4 TRAINING AND DEVELOPMENT - IBD

4.4.1 All five Mission staff involved in delivery of the IBD program have recently received PMI training and are starting to use the tools in that system for the delivery of their daily trade promotion activities. Given the recent commencement of the initiative, qualitative commentary is not possible, other than to confirm the very positive sense of buy-in expressed by Mission program staff.

4.5 OGD OPERATIONS - AGRICULTURE CANADA - AGRI-FOOD SECTOR

4.5.1 The viability of our Mission in Dubai is facilitated by the presence of the regional Agricultural Counsellor, seconded from Agriculture Canada, assisted by a LES Commercial assistant whose time is allocated approximately 75 percent to agriculture and 25 percent to support the Education Resource Centre initiative in the Dubai market. The regional Agriculture Counsellor's territory includes UAE, Oman, Qatar, Kuwait, Saudi Arabia, Iran, Egypt, Lebanon, Jordan , and Syria. While he is accountable to the Consul in charge of the Mission, he reports directly to Agriculture Canada from which he has funding for trade promotion initiatives, travel, hospitality and program funding. Funding is provided via EN/budget transfer through the Dubai Mission financial services.

4.5.2 The Agriculture Canada budget is maintained by the LES Commercial Assistant on a QPW spreadsheet. There is close collaboration with the Mission financial services which receives IMS reports from Riyadh. Control mechanisms were tested and found to be acceptable.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

VÉRIFICATION DU CONSULAT DU CANADA, DUBAÏ
(Janvier 2000)

- Résumé
- Gestion de la mission
- Programme d'administration
- Programme consulaire
- Programme de promotion du commerce international
- Tableau des ressources de la mission

RÉSUMÉ

Une vérification interne du programme Promotion du commerce international (PCI), du programme d'administration et du programme des services consulaires, a été réalisée à Dubaï pendant la période du 15 au 19 mai 1999 en même temps qu'une vérification de l'ambassade à Abou Dhabi. Aucune vérification n'avait précédemment été faite à cette mission.

GESTION DE LA MISSION

La gestion de la mission se fait sur une base informelle et les trois employés canadiens se rencontrent au besoin. Il existe une ambiance de travail amicale à la Chancellerie et on a prévu du personnel de remplacement pour toutes les activités, ce qui s'avère nécessaire compte tenu du personnel restreint de cette mission. L'équipe de vérification ne veut pas entraver les styles de gestion, mais elle estime qu'il faudrait une gestion plus structurée dans certains secteurs. Il serait notamment nécessaire d'établir un protocole d'entente officiel entre la mission et l'ambassade à Abou Dhabi concernant les rôles et responsabilités de chaque mission relativement aux programmes administratifs, commerciaux, consulaires et d'immigration.

Gestion de la mission - rapport détaillé

PROGRAMME D'ADMINISTRATION

Depuis le 1er avril 1999, l'agent-gestionnaire consulaire (AGC) posté à Dubaï est également responsable des services administratifs à Abou Dhabi. Des services administratifs efficaces sont fournis aux programmes et au personnel. Les domaines qui requièrent l'adoption de mesures de la part de l'AGC concernent plutôt des questions d'administration interne.

Programme d'administration - rapport détaillé

PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

L'AGC a la responsabilité du programme des services consulaires des sept émirats des Émirats arabes unis (EAU). Les clients du consulat reçoivent des services efficaces de la part de tout le personnel concerné (consul et délégué commercial principal, AGC, adjointe consulaire/administrative et réceptionniste). L'AGC visite régulièrement les prisonniers. Pendant une certaine période, les rapports d'inventaire de passeports ont accusé un retard, mais cette situation a été corrigée juste avant l'arrivée de l'équipe de vérification.

Programme des services consulaires - rapport détaillé

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

La principale occupation de la mission est son programme de promotion du commerce international. Au cours de l'année écoulée, il y a eu redéploiement des ressources en personnel entre Abou Dhabi et Dubaï avec comme conséquence une diminution de personnel à Dubaï. Néanmoins, même si le partage des secteurs de responsabilités assignés au personnel de chaque mission a besoin d'être mieux défini, le vrai succès de la mission réside dans sa fonction de catalyseur pour les gens d'affaires canadiens qui traitent avec les EAU. Le fait que la mission ait fortement appuyé l'établissement du *Conseil canadien des gens d'affaires* à Dubaï a contribué à la création d'un outil de maillage pour la communauté des gens d'affaires présente à Dubaï, en vue d'élargir la participation d'autres entreprises canadiennes dans ce marché. Le programme de PCI, doté d'un nombre limité d'employés, atteste de l'efficacité d'une équipe restreinte.

Programme de promotion du commerce international (PCI) - rapport détaillé

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR LES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (équivalent à temps plein)

	EMPLOYÉS CANADIENS	ERP	Total
Promotion du commerce international	18	3	48
Activités consulaires	5	5	1
Administration	6	35	41
Immigration	1		1
Total	3	7	10

Ressources matérielles

BIENS	POSSÉDÉES	EN LOCATION
Chancellerie	0	1
Résidences officielles	0	0
LP	0	3
Véhicules	2	0

Renseignements financiers (1998-1999)

Opérations	585 171 $
Salaires - ERP	350 434
Heures supplémentaires des EC	12 000
Capital	46 300
Total	993 905

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification du Consulat du Canada, Dubaï (janvier 2000)
GESTION DE LA MISSION

1.1 Le consul et délégué commercial principal (CDCP) est à la mission depuis août 1996 et applique un style de gestion informelle. Les trois employés canadiens se rencontrent au besoin et on organise une réunion avec tout le personnel aux deux mois, normalement pour discuter des visites des délégations. Les membres du comité des employés recrutés sur place ont rencontré l'équipe de vérification et lui ont signalé qu'il faudrait mettre en place un processus de réunions plus formel afin de pouvoir soumettre leurs préoccupations au sujet de leurs conditions de travail. On a tendance à ne pas discuter de ces choses lors des rencontres informelles. On devrait préparer d'avance un ordre du jour pour chaque réunion, consigner les résolutions adoptées et distribuer le procès-verbal à tout le personnel.

Recommandation à la mission

1.2 La direction de la mission devrait se réunir périodiquement avec le comité des employés recrutés sur place.

Réponse de la mission

1.2 Des réunions avec les employés recrutés sur place auront lieu tous les trois mois; les représentants des employés recrutés sur place communiqueront à l'AGC leurs questions, inquiétudes et suggestions.

Responsabilités de l'AGC

1.3 Jusqu'au 31 mars 1999, la responsabilité des services administratifs, des avis, etc. pour Abou Dhabi incombait à l'AGC posté à Riyad. La responsabilité des services consulaires pour les Émirats a toujours été entre les mains de l'AGC en poste à Dubaï. Depuis le 1er avril 1999, l'AGC à Dubaï a aussi la responsabilité d'assurer l'administration à Abou Dhabi. Le courriel du RAM qui avisait les missions de cette décision signalait également qu'au printemps de 2000, la situation concernant l'emplacement du poste de l'AGC serait déterminée après consultation auprès de toutes les parties intéressées. C'est à l'été de 2000 que l'AGC termine son mandat; il s'agira donc d'un moment opportun pour transférer le poste à Abou Dhabi.

1.4 Avant le 1er avril, Abou Dhabi demandait souvent des avis à l'AGC, ce qui ne recevait pas l'assentiment de l'AGC à Riyad. Depuis le 1er avril, l'AGC s'occupe activement de former et de conseiller le personnel administratif à Abou Dhabi. Beaucoup a été accompli en peu de temps. L'AGC passe une journée par semaine à Abou Dhabi à exercer ses fonctions consulaires et à régler des questions de nature

administrative. Pendant la mise en place des systèmes et la prestation de la formation, l'AGC devra passer plus de temps à Abou Dhabi. RAM devra débloquer des fonds pour cette activité.

1.5 L'équipe de vérification est d'avis que le poste d'AGC devrait être localisé à Abou Dhabi. Il s'agit de l'ambassade du Canada aux Émirats arabes unis, laquelle compte plus d'employés canadiens et beaucoup plus d'employés recrutés sur place (ERP) que le consulat à Dubaï (le personnel total à Abou Dhabi serait de 20 personnes alors que celui à Dubaï serait de 10 personnes). Il y a d'autres raisons pour ce transfert : d'abord les questions de politiques devraient venir de l'ambassade qui a les contacts auprès des fonctionnaires du gouvernement local, puis les risques concernant la gestion de trésorerie sont plus élevés à Abou Dhabi étant donné que les droits de visas d'immigration sont traités à cet endroit. Si les services de passeport dans les EAU sont assurés depuis Abou Dhabi, l'AGC n'aura pas à consacrer autant de temps à se déplacer à Dubaï, l'adjointe consulaire et administrative de cet endroit pouvant très bien visiter les détenus et assurer les services consulaires de tous les jours. Le rapport hiérarchique entre l'AGC et l'ambassadeur serait également bien défini.

1.6 Au cours des six prochains mois, l'AGC devra élaborer un plan détaillé pour le transfert du poste. Ce plan devrait comprendre les répercussions en matière de ressources, le calendrier de mise en œuvre, les besoins en formation pour le personnel des deux missions et les coûts reliés à cette opération. Une des importantes décisions à prendre concernera les services consulaires et de passeport ainsi que le traitement des demandes de citoyenneté; actuellement, toutes ces activités s'accomplissent à Dubaï. Si cette fonction est centralisée par l'AGC à Abou Dhabi, elle aura des répercussions considérables sur la charge de travail du personnel de chacune des missions ayant des responsabilités consulaires. L'analyse des personnes inscrites au registre consulaire des Canadiens à l'étranger a révélé qu'environ 60 pour cent d'entre elles se trouvent dans la région de Dubaï et 40 pour cent dans celle d'Abou Dhabi. On a signalé à l'équipe qu'il y a plus de dossiers consulaires dans la région de Dubaï que dans celle d'Abou Dhabi. Le service ne devrait pas en souffrir, car dans une situation d'urgence, le CDCP à Dubaï pourrait administrer un dossier, ou encore l'AGC pourrait se déplacer à Dubaï, qui est situé à une heure 40 de route. L'adjointe consulaire et administrative à Dubaï aurait du travail administratif supplémentaire à effectuer. Un autre détail à considérer touche les arrangements bancaires, car il ne sera sans doute pas nécessaire de maintenir des comptes bancaires dans les deux missions. Il y a donc plusieurs aspects à examiner; on devrait informer RAM/JPD des décisions proposées afin qu'ils puissent évaluer les effets du point de vue de l'Administration centrale et des ressources. Une fois le plan élaboré et accepté, l'AGC devrait établir un protocole d'entente entre les deux missions pour tous les programmes. Celui-ci devrait inclure l'immigration, car, en ce moment, l'AGC consacre environ 10 pour cent de son temps à cette activité. La plupart de ce temps est passé à répondre aux demandes de renseignements sur les visas et à assurer le transfert de personnes expulsées par l'aéroport de Dubaï. Cette fonction devait normalement être assumée par le personnel de l'immigration et non par l'AGC ou autre employé à Dubaï. Une fois que le nombre d'employés canadiens chargé de l'immigration sera augmenté et que le poste de l'AGC sera transféré à Abou Dhabi, il y aura encore moins de raisons de faire appel à ses services pour assurer cette partie du programme d'immigration.

Recommandations à la mission

1.7 L'AGC devrait élaborer un plan détaillé pour le transfert proposé de son poste à Abou Dhabi, lequel comprendra un calendrier de mise en œuvre et les besoins en matière de ressources.

1.8 Il devrait y avoir un protocole d'entente officiel entre Abou Dhabi et Dubaï définissant les rôles et

responsabilités de chacune des missions relativement à toutes les activités de programmes (PCI, PERPA, immigration, services consulaires et administration).

Réponses de la mission

1.7 L'ambassade à Abou Dhabi se trouvait en situation de transition quand l'équipe de vérification s'est présentée. Depuis, l'AGC a passé deux jours par semaine à Abou Dhabi et le chef du bureau a reçu une formation du comptable de Riyad et de celui de Dubaï. L'administration à Abou Dhabi est maintenant conforme aux normes et à la méthodologie du Ministère. Les options quant à l'emplacement de l'AGC et aux programmes s'y rattachant sont présentement prises en considération par les missions en question, en tenant compte des coûts et des incidences sur la prestation des programmes et le personnel.

1.8 Après avoir consulté le personnel, le chef de mission et le CDCP se sont entendus sur un partage approprié des responsabilités entre l'ambassade et le consulat.

Recommandation au RAM

1.9 La mission devrait être adéquatement financée pour que l'AGC puisse s'acquitter de ses responsabilités dans les deux missions d'une manière efficace. (Fonds de déplacement et fonds pour la formation de l'administrateur à Abou Dhabi.)

Réponse de RAM

1.9 RAM veillera à ce que la mission ait assez de fonds pour que l'AGC puisse voyager entre Dubaï et Abou Dhabi afin de remplir ses fonctions comme convenu, et qu'il y ait assez de fonds pour la formation de l'administrateur à Abou Dhabi.

Ressources

1.10 Compte tenu de sa charge de travail actuelle, la mission croit qu'il y aurait lieu d'ajouter un demi ETP (équivalent temps plein) pour réaliser les tâches administratives. Bien que ses ressources soient limitées, aucune décision au sujet d'un emploi supplémentaire ne devrait être prise avant d'avoir évalué l'incidence du transfert du poste de l'AGC. Si de l'aide temporaire s'avérait nécessaire, on pourrait embaucher du personnel à contrat ou pour une période définie.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification du Consulat du Canada, Dubaï (janvier 2000)
PROGRAMME D'ADMINISTRATION

- 2.1 Gestion du programme
- 2.2 Ressources humaines
- 2.3 Gestion financière
- 2.4 Ressources matérielles
- 2.5 Informatique

2.1 GESTION DU PROGRAMME

2.1.1 L'AGC est un AS-2 occupant un poste de AS-3; il est à la mission depuis août 1997. C'est sa première affectation. La responsabilité de la gestion du programme a été en grande partie confiée à l'AGC même si le consul et délégué commercial principal agit comme son remplaçant en son absence. L'AGC a assumé la responsabilité de l'administration d'Abou Dhabi le 1er avril 1999 mais il agissait déjà, dans une certaine mesure, à titre de conseiller avant cette date. Le poste d'AGC comporte un rôle singulier à Dubaï à cause de la diversité des tâches exécutées. L'AGC est responsable des services consulaires, des services administratifs, des services d'immigration, des affaires publiques et des services d'autres ministères.

Entente de responsabilité

2.1.2 Le CDCP à Abou Dhabi a conclu une entente de responsabilité pour les EAU pour 1998-1999. Dans le domaine des services de gestion, les objectifs sont d'introduire les réseaux SIGNET et MITNET, de former le personnel, de doter la nouvelle ambassade en personnel, d'assurer la conformité à l'an 2000 et de prêter une attention particulière aux politiques environnementales. Ces objectifs n'avaient pas été communiqués à l'AGC. Il existe une entente de responsabilité très récente entre l'ambassadeur à Abou Dhabi et le CDCP à Dubaï, mais elle ne couvre pas les activités administratives. Dans le cadre du processus de responsabilité et pour faciliter les évaluations de rendement, il devrait y avoir une entente entre l'AGC et le CDCP à Dubaï sur les programmes de travail administratifs et consulaires ainsi que sur les objectifs de l'année. Le temps de l'AGC est partagé de la façon suivante : tâches consulaires, 50 pour cent; tâches administratives, 25 pour cent; immigration, 10 pour cent; affaires publiques, 10 pour cent; autres ministères, 5 pour cent. Puisque les responsabilités de l'AGC fluctuent, pareille entente est opportune et nécessaire.

Recommandation à la mission

2.1.3 On devrait conclure une entente définissant les plans de travail, les objectifs et les calendriers entre le

CDCP et l'AGC dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

Réponse de la mission

2.1.3 Tous les programmes de l'AGC relèvent en fin de compte du chef de mission. Au jour le jour, l'AGC doit répondre du programme de gestion à Dubaï devant le CDCP et du programme de gestion à Abou Dhabi devant le chef de mission. De la même façon, l'AGC doit répondre du programme des activités consulaires devant le CDCP à l'exception de l'aide apportée aux Canadiens dans l'émirat d'Abou Dhabi. Il doit répondre d'autres tâches devant le CDCP ou le chef de mission selon l'endroit concerné dans le pays.

2.2 RESSOURCES HUMAINES

2.2.1 La vérification comprenait un examen des procédures et dossiers concernant le personnel. Les évaluations des employés recrutés sur place avaient été terminées avant l'arrivée de l'équipe de vérification. Certaines descriptions de travail doivent être mises à jour, notamment celles de la réceptionniste et de l'adjointe consulaire et administrative. Une fois ces descriptions à jour, un comité de classification devrait être mis sur pied pour évaluer les postes et faire des recommandations de changement auprès de SPS. Les descriptions de travail devraient être signées par l'employé et le superviseur. Le personnel de la mission travaille de 8 h à 15 h 30 sans pause de repas officielle. Les autres pauses se prennent au besoin. Cette situation préoccupe la réceptionniste qui, à moins d'être remplacée, doit prendre son déjeuner au guichet de la réception. L'AGC devrait établir un horaire afin d'accorder à la réceptionniste une pause pour déjeuner hors de la vue du public.

Recommandations à la mission

2.2.2 Les descriptions de travail pour les employés recrutés sur place devraient être mises à jour au besoin et être examinées par un comité de classification. Toutes ces descriptions devraient être signées par l'employé et son superviseur.

2.2.3 Un système de relève devrait être mis en place pour permettre à la réceptionniste de prendre une courte pause pour son repas.

Réponses de la mission

2.2.2 Trois postes d'employés recrutés sur place devront être mis à jour, soit celui d'adjoint administratif/adjointe administrative, celui d'adjoint consulaire et administratif/adjointe consulaire et administrative, et celui de réceptionniste. Un comité composé du CDCP, du délégué commercial du Canada (Agr) et de l'AGC examinera les produits finis.

2.2.3 Un système de relève prévoyant la rotation du chauffeur, de l'adjoint administratif/adjointe administrative ou de la secrétaire à l'Agriculture pendant 30 minutes à l'heure du déjeuner sera établi.

Registres des congés pour les employés recrutés sur place

2.2.4 Il faudrait une discipline accrue en ce qui concerne le maintien des registres des congés des employés

recrutés sur place. La vérification a déterminé qu'aucun des registres d'employés des sept personnes recrutées sur place n'était complet. Des rapports de congés mensuels étaient absents ou n'étaient pas signés par le superviseur. On devrait établir un système de rapport mensuel pour inscrire les congés ainsi que les soldes pour chaque employé. Tout report de congé d'un employé, à compter du 31 mars 1999, doit aussi être autorisé par le gestionnaire concerné. Les registres des congés pour 1998-1999 devront être recalculés une fois que tous les rapports mensuels auront été soumis.

Recommandation à la mission

2.2.5 Tous les registres des congés des ERP devraient être apurés pour les employés recrutés sur place pour 1998-1999 et on devrait instaurer un système pour assurer le contrôle de ces registres.

Réponse de la mission

2.2.5 Les registres des congés ont été apurés. Un nouveau programme sur feuille de calcul est en place pour effectuer un suivi des registres de congés et des rapports manquants.

Rencontre avec les représentants des employés recrutés sur place

2.2.6 L'équipe de vérification a rencontré les trois représentants du comité des employés recrutés sur place. Comme l'indique la partie du présent rapport portant sur la gestion, les représentants ont exprimé le vœu de rencontrer la direction de la mission sur une base plus formelle. Les sujets suivants ont été soulevés par les représentants : l'instauration d'un régime médical local, le rétablissement du boni du 13^{e} mois qui a été suspendu en 1997, les augmentations de traitements, plus de souplesse dans le report du congé annuel, la piètre qualité de l'air dans l'immeuble, le manque de surveillance des visiteurs qui consultent des documents dans la Chancellerie, le stationnement payant et des inquiétudes générales sur la question de l'accès et de la sécurité. L'AGC a été pleinement informé des points soulevés lors de cette rencontre.

Temps supplémentaire des employés canadiens

2.2.7 Le CDCP et l'AGC font tous deux des réclamations pour une partie du temps supplémentaire travaillé. Le budget de temps supplémentaire de 12 000 $ est réparti pratiquement également entre les deux. Le CDCP approuve les réclamations de l'AGC, mais huit des neuf réclamations soumises par le CDCP en 1998-1999 l'ont été par lui-même. Ces réclamations devraient être approuvées par le superviseur de l'employé, c'est-à-dire l'ambassadeur à Abou Dhabi.

Recommandation à la mission

2.2.8 Les réclamations pour temps supplémentaire doivent être approuvées par l'ambassadeur à Abou Dhabi.

Réponse de la mission

2.2.8 Toutes les réclamations actuelles sont signées au niveau de supervision approprié. Les quelques réclamations antérieures de l'ancien CDCP qui n'avaient pas été signées par l'ambassadeur mais par le CDCP l'ont été parce que l'ambassadeur était à l'extérieur du pays pour une période prolongée.

Formation

2.2.9 La mission a organisé un cours sur le service à la clientèle destiné à tout le personnel. Ce cours fut un succès. L'agent de commerce et l'adjoint en agroalimentaire ont suivi des cours de français, mais la réceptionniste n'a pas voulu participer à ces cours. Quand un client à la réception désire parler français, elle obtient l'aide d'un des agents canadiens. Quand une personne téléphone, la réceptionniste lui demande de parler anglais ou arabe. On devrait donner à la réceptionniste une formation de base en langue française pour qu'elle puisse répondre aux appels téléphoniques en français et acheminer les appels à d'autres employés s'il y a lieu.

Recommandation à la mission

2.2.10 On devrait exiger que la réceptionniste suive un cours de base en français.

Réponse de la mission

2.2.10 Elle s'est inscrite à des leçons de français. Entre-temps, on lui a enseigné quelques expressions faciles pour pouvoir diriger les gens à un employé parlant français.

Indemnité d'aide de voyage pour les employés recrutés sur place

2.2.11 Les employés recrutés sur place touchent une indemnité d'aide de voyage qui couvre un billet d'avion aller-retour jusqu'au pays de résidence de ceux-ci, pour l'employé(e), son conjoint ou sa conjointe et trois personnes à charge de 19 ans ou moins. La mission paie le billet d'avion sur présentation d'une facture émise par l'agence de voyage suivie, après le voyage, du talon du billet. Dans certains cas, des employés se sont rendus dans un pays autre que leur pays de résidence. La mission tolère cette pratique à condition que le prix du billet d'avion soit inférieur à celui du pays de résidence. Le manuel de l'employé recruté sur place datant de novembre 1996, stipule que « normalement, il s'agit d'un billet d'avion au pays de résidence de l'employé ».

Recommandation à la mission

2.2.12 La mission devrait colliger des renseignements sur la nature de l'indemnité comparable versée par d'autre employeurs concurrentiels et elle devrait veiller à appliquer la règle de manière cohérente à tout le personnel de la mission. On devrait de cette façon pouvoir clarifier si l'indemnité vise à fournir le transport aller-retour vers le pays de résidence d'un employé ou vers n'importe quelle destination jusqu'à concurrence du coût de transport au pays de résidence.

Réponse de la mission

2.2.12 La question a été abordée à la lumière de l'information obtenue sur les employeurs-repères: les missions-repères permettent aussi de voyager ailleurs qu'au pays de résidence. Normalement, on ne verse pas d'indemnité d'aide de voyage à un employé avant que ce dernier n'ait travaillé 12 mois à moins que, pour des motifs de nature opérationnelle, le directeur de programme ne l'exige autrement.

2.3 Gestion financière

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification du Consulat du Canada, Dubaï (janvier 2000)
PROGRAMME DES SERVICES CONSULAIRES

3.1 GESTION DU PROGRAMME

3.1.1 L'AGC administre le programme des services consulaires pour les sept émirats. Il est secondé par l'adjointe consulaire et administrative et une réceptionniste à Dubaï ainsi que par le chef du bureau à Abou Dhabi. Le consul et délégué commercial principal à Dubaï s'occupe aussi des affaires consulaires en l'absence de l'AGC. Ce dernier consacre environ 50 pour cent de ses heures de travail aux activités consulaires comme les visites aux détenus et les déplacements à Abou Dhabi une journée par semaine pour effectuer des tâches consulaires et administratives. L'adjointe consulaire et administrative traite les demandes d'information et s'occupe du guichet consulaire de 9 h à midi tous les jours; en outre, elle est responsable de la comptabilisation des recettes et de la délivrance des passeports. Cette employée consacre environ 50 pour cent de ses heures de travail aux activités consulaires et a également le pouvoir de fournir des attestations officielles pour les documents utilisés en territoire canadien.

3.1.2 On se propose de déménager le poste d'AGC à Abou Dhabi à l'été 2000 et l'équipe de vérification est d'accord. Il faut prendre une décision au sujet de la délivrance des passeports qui pourrait être centralisée à Abou Dhabi pour réduire les risques ou qui pourrait continuer à se faire dans les deux bureaux. La section 1.6 du présent rapport fait ressortir les conséquences de ce déménagement sur la dotation en personnel et le service à la clientèle du consulat.

3.2 LES SERVICES AUX CANADIENS

3.2.1 Les services aux clients sont fournis efficacement car tous les employés concernés sont très orientés vers le service à la clientèle. Les normes sur le service à la clientèle pour les activités consulaires sont publiées. Le système du registre consulaire des Canadiens à l'étranger (ROCA) est continuellement mis à jour par la réceptionniste. Environ 3 000 Canadiens sont inscrits, mais il y en a probablement 6 000 dans les Émirats arabes unis. Parmi les personnes inscrites, environ 60 pour cent habitent la région de Dubaï et le reste habite la région d'Abou Dhabi. Le Manuel de l'agent de service est à jour et comprend la liste de 31 coordonnateurs d'urgence.

3.2.2 Les détenus sont visités aux deux semaines à Abou Dhabi et aux trois semaines à Dubaï. Chaque visite prend environ deux heures et l'AGC est d'avis que des visites régulières sont indispensables au moral et au bien-être des détenus. L'adjointe consulaire et administrative de Dubaï possède les qualifications nécessaires pour effectuer la visite des prisons locales. Ainsi, si la décision est prise de muter l'AGC à Abou Dhabi, il ne sera pas obligé de se déplacer régulièrement à Dubaï pour cette activité. Les sommes fournies par les familles des détenus sont conservées et comptabilisées par l'AGC.

3.2.3 Le service de garde prend maintenant les appels téléphoniques de la mission après les heures ouvrables. Comme il est indiqué dans la section 3.9 du présent rapport, l'absence de services bilingues au téléphone est préoccupante et on recommande que la réceptionniste suive des cours de français.

3.3 SERVICES DE PASSEPORT ET SERVICES CONSULAIRES

3.3.1 L'adjointe consulaire et administrative a la responsabilité de comptabiliser les recettes consulaires. Lorsque les comptes sont balancés, elle émet un reçu et rend des comptes sur les sommes en qualité de comptable de la mission. Cette double responsabilité accroît les risques. C'est pourquoi l'AGC doit effectuer régulièrement des contrôles plus détaillés sur les opérations comptables du consulat. Il n'est pas recommandé qu'une personne supplémentaire prenne part aux opérations comptables. Comme il est mentionné dans la section 4.13 du rapport, un contrôle des inscriptions comptables de mars a révélé deux cas où les dossiers ne concordaient pas, ce qui a mené à un écart non comptabilisé (déficit) de 177 dirhams (70 $). La balance et le dépôt des recettes consulaires ne sont pas effectués de manière régulière et devraient être faits à un jour fixe chaque semaine. Un contrôle a été mené par un membre de l'équipe de vérification le 18 mai 1999.

3.3.2 Le Bureau des passeports a exprimé ses inquiétudes à l'équipe de vérification au sujet du retard dans la réception des rapports d'inventaire des passeports de la mission, des courriels sur le sujet qui sont demeurés sans réponse et de la nécessité de scruter plus attentivement les demandes de passeport. Ces inquiétudes ont été discutées avec les employés concernés. Avant l'arrivée de l'équipe de vérification, l'arriéré dans les rapports d'inventaire des passeports avait été corrigé et les rapports envoyés au Bureau des passeports. Ces rapports couvraient la période entre juillet 1998 et avril 1999. Le CDCP ne vérifie pas l'inventaire des passeports tous les trois mois comme le règlement l'exige.

Recommandations à la mission

3.3.3 Les recettes consulaires doivent être comptabilisées au minimum toutes les semaines.

3.3.4 L'AGC doit surveiller de près la comptabilité des recettes consulaires. Il doit en outre chaque mois retenir un échantillon des passeports délivrés et dont les numéros se suivent et s'assurer que les frais pour ces passeports figurent au formulaire EXT-119.

3.3.5 Les rapports d'inventaire des passeports doivent être préparés tous les mois et, tous les trois mois, le CDCP doit vérifier les passeports vierges que la mission a en possession.

Réponses de la mission

3.3.3 Les recettes sont comptabilisées toutes les semaines depuis mai 1999.

3.3.4 Tous les mois, l'AGC examine s'il y a correspondance entre l'inventaire des passeports et les frais.

3.3.5 Tous les rapports et les dossiers sont à jour au 30 novembre.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification du Consulat du Canada, Dubaï (janvier 2000)
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL

4.1 APERÇU

4.1.1 La principale activité de la mission est le Programme de promotion du commerce international. Au cours de l'année dernière, des ressources humaines ont été redéployées de Dubaï à Abou Dhabi. Bien que la division des tâches entre le personnel de chaque mission nécessite d'être clarifiée, la mission obtient un franc succès dans son rôle de catalyseur pour les Canadiens qui font des affaires dans les Émirats arabes unis. Le parrainage de la mission et son soutien à la fondation du *Conseil canadien des gens d'affaires* à Dubaï ont mené à la création d'un outil de réseautage pour les gens d'affaires canadiens présents à Dubaï et à l'accroissement de la participation d'autres entreprises canadiennes sur ce marché. Le programme de PCI, dont le personnel est réduit au minimum, prouve l'efficacité du modèle restreint (« small is beautiful »).

4.2 GESTION DU PROGRAMME

4.2.1 La section de PCI de la mission compte un directeur de programme, un agent principal en agroalimentaire assisté par Agriculture Canada et un agent de commerce recruté sur place. Ils sont soutenus par deux adjoints aux affaires commerciales dont un fournit les services d'administration des systèmes à tous les programmes de la mission. Une entente de responsabilité incomplète, datée du 15 mai 1999, a été conclue entre le consulat de Dubaï et l'ambassade à Abou Dhabi; elle attribue la responsabilité de la prestation d'une partie du programme de PCI dans les sept émirats des ÉAU. Bien que l'attribution de la responsabilité du secteur de l'agriculture au conseiller en agroalimentaire à Dubaï (qui exerce son mandat dans toute la région du Golfe) ne pose pas de problèmes, il n'existe pas une division des responsabilités aussi nette pour les autres secteurs d'activité économique dans les Émirats. La version préliminaire de l'entente de responsabilité ne précise pas les services qui seront fournis à partir de Dubaï, sauf la responsabilité du programme de PCI attribuée au consul chargé du bureau.

4.2.2 Mis à part le programme de PCI, le registre détaillé des activités de représentation et le journal de bord des agents du programme de PCI montrent que ces derniers ont pris une part active l'année dernière à deux visites ministérielles (fédérale et provinciale), à des visites navales et à une visite vice-royale.

4.2.3 L'évaluation du rendement du personnel de la section de PCI est à jour, mais profiterait d'une attribution précise des tâches chaque année à partir de l'Entente de responsabilité de l'agent principal.

Recommandation à la mission

4.2.4 Les ententes de responsabilité, y compris l'attribution précise des tâches de chaque agent de programme à Dubaï, devraient être préparées chaque année et constituer le document à partir duquel les évaluations du rendement du personnel recruté sur place et du personnel canadien peuvent être préparées.

Réponse de la mission

4.2.4 Des ententes de responsabilité ou des objectifs de programmes seront préparés pour les agents canadiens et les agents recrutés sur place.

4.3 OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES

4.3.1 L'entente de responsabilité de la mission dresse la liste des projets et des objectifs prioritaires. Toutefois, les rapports administratifs sur l'utilisation des ressources comme les heures supplémentaires, les réceptions officielles, les déplacements et les services professionnels ne permettent pas de jumeler aisément les objectifs des projets ou des programmes et les relevés factuels des tâches accomplies. Des modifications mineures aux documents financiers de la mission dans ces domaines permettraient de transformer ces rapports en outils quantitatifs de suivi utiles. Ils permettraient d'améliorer l'affectation des ressources à l'échelle du secteur ou du projet à l'intérieur du cadre de responsabilité de la mission pour la prestation du programme de PCI. En apparence, les activités semblent obtenir des résultats positifs, mais, sans jumelage valable entre chaque activité et le coût de la prestation, l'évaluation coûts-avantages des activités reste difficile à faire.

4.3.2 Deux initiatives de promotion du commerce, c'est-à-dire la fondation du *Conseil canadien des gens d'affaires* à Dubaï et la Foire alimentaire du Golfe en 1999 ont fait l'objet d'un suivi dans les dossiers de la mission et le système centralisé de suivi. Les commentaires conservés dans les dossiers et les opinions fournies verbalement par les hommes d'affaires interviewés pendant la vérification démontrent que les lignes directrices du Ministère sur les services ont été suivies.

4.3.3 La section de PCI conserve des relevés des allées et venues pour faciliter le suivi et la gestion des demandes d'information. Des travaux préliminaires ont été effectués pour mettre sur pied un site Internet pour la mission. Cela facilitera le service offert aux fournisseurs canadiens, notamment la préparation et la publication de rapports par secteur, de listes de vérification destinées aux exportateurs ainsi que le regroupement de documents d'information sur l'accès aux marchés locaux, pour la clientèle locale certes, mais aussi et surtout pour les régions non desservies par des bureaux canadiens locaux. Certains des principaux renseignements peuvent être obtenus sur le site InfoExport, mais il faudra néanmoins augmenter l'étendue de l'information fournie dans une optique résolument canadienne.

Recommandation à la mission

4.3.4 Améliorer les pages propres à la mission dans le site Internet InfoExport pour qu'elles comportent des listes de vérification destinées aux entreprises intéressées à faire des affaires aux Émirats arabes unis et de l'information sur la manière d'accéder aux services commerciaux locaux sans passer par le consulat.

Réponse de la mission

4.3.4 Les renseignements portant sur les affaires, les secteurs, les foires commerciales et les renseignements d'ordre général sur les Émirats arabes unis ont été mis à jour et intégrés dans le site InfoExport.

Aide financière de l'Administration centrale

4.3.5 GMD a versé une aide financière ciblée aux deux missions des EAU pour effectuer des projets de PCI; toutefois, l'octroi de fonds à chacune des missions pour des secteurs semblables peut entraîner une diminution de leur capacité respective à profiter de la masse critique des ressources qui est nécessaire à la prestation de services procurant les meilleurs résultats possibles. Chaque mission a reçu des fonds pour l'année en cours dans les secteurs de la santé, de la construction, des hydrocarbures et des TI, tandis que le partage préliminaire des responsabilités entre le personnel des deux missions montre que ces secteurs relèvent surtout des différents agents en place là où l'industrie est concentrée localement.

Recommandation à la mission

4.3.6 Après avoir départagé les secteurs de responsabilité première entre chacune des missions des EAU, la mission doit demander à GMD de redistribuer en conséquence les fonds alloués à ce programme.

Réponse de la mission

4.3.6 Des discussions ont eu lieu entre les intervenants du programme de promotion du commerce à Dubaï et celui d'Abou Dhabi. GMG a redistribué les fonds comme demandé pour tenir compte des réalités du marché.

Activités de représentation - PCI

4.3.7 Les fonds de soutien au programme utilisés par le conseiller à l'agriculture, fournis par Agriculture Canada, atteignent 30 000 $ et sont utilisés à la fois pour les déplacements et l'hospitalité officielle. Tous les frais engagés pendant l'exercice financier 1998-1999 ont été justifiés par des reçus; les dépenses respectaient les limites établies dans les lignes directrices de la mission et visaient la promotion du secteur agroalimentaire.

4.3.8 Les activités de représentation du CDCP et de l'agent de commerce ont été examinées en détail pour l'exercice financier 1998-1999. Il était évident que les réceptions officielles étaient liées au programme de PCI. La documentation était en règle générale acceptable et le recours à des services de traiteur de l'extérieur était documenté à l'aide de factures détaillées. Les modalités de paiement pour l'utilisation des coûts unitaires pour les réceptions « à domicile » ont besoin d'être documentées, tout comme les modalités de paiement pour les frais de personnel domestique embauché pour les réceptions officielles. Il a été observé que certaines demandes de paiement par le CDCP ont été approuvées par le demandeur plutôt que par un tiers. Des changements considérables apportés aux directives cette année et les effets des changements sur les activités de la mission ont été examinés avec l'aide du personnel du programme de PCI.

4.3.9 La participation aux activités du corps consulaire local ont été décrites comme essentielles à la

prestation efficace de services du programme de PCI.

4.3.10 Les demandes de paiement incluent des frais de réception d'environ 1 800 $ déboursés par un agent autre que le demandeur pour la prestation de programmes dans les EAU. La documentation sur les sorties de fonds initiales était incomplète et manquait de clarté, tant au sujet du coût réel des services fournis et des boissons consommées que de la remise de pièces justificatives pour les services de traiteur. Nous avons fourni des conseils sur la façon appropriée d'effectuer un virement budgétaire afin de régler la question de la réaffectation des ressources du budget du demandeur, de refléter avec exactitude l'utilisation qui en est faite et de faciliter la certification exacte des comptes.

Recommandations à la mission (Information : Abou Dhabi)

4.3.11 Compte tenu du petit nombre d'employés dans chacune des deux missions des EAU, nous recommandons que la tâche de documenter les frais réels des réceptions « à domicile » soit partagée entre les deux missions afin de mieux déterminer les coûts unitaires dans les lignes directrices de la mission sur les réceptions officielles.

4.3.12 En vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les demandes de paiement doivent être approuvées par un employé autre que le demandeur qui a obtenu le pouvoir de signer des documents financiers. Pour le CDCP à Dubaï, ce serait soit l'ambassadeur, soit l'AGC.

Réponses de la mission

4.3.11 La tâche est terminée et partagée entre Dubaï et Abou Dhabi.

4.3.12 Les employés n'autorisent plus leurs propres dépenses depuis mai dernier.

4.4 FORMATION ET PERFECTIONNEMENT - PCI

4.4.1 Les cinq employés de la mission qui s'occupent du programme de PCI ont récemment reçu de la formation sur l'IMR et commencent à utiliser les outils de ce système dans la prestation de leurs activités quotidiennes de promotion du commerce. Compte tenu de la mise en oeuvre récente de cette initiative, il est trop tôt pour mesurer qualitativement ses effets, sauf pour confirmer le sentiment très positif exprimé par le personnel de la mission à son égard.

4.5 OPÉRATIONS DES AUTRES MINISTÈRES - AGRICULTURE CANADA - SECTEUR AGROALIMENTAIRE

4.5.1 La viabilité de notre mission à Dubaï est renforcée par la présence du conseiller régional à l'agriculture, secondé par Agriculture Canada et par un adjoint aux affaires commerciales recruté sur place qui consacre environ 75 pour cent de ses heures de travail à l'agriculture et 25 pour cent au soutien du Centre d'éducation canadien dans le marché de Dubaï. Le territoire du conseiller régional à l'agriculture englobe les EAU, Oman, Qatar, le Koweït, l'Arabie saoudite, l'Iran, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie. Bien qu'il doive rendre des compte au consul qui dirige la mission, il relève directement

d'Agriculture Canada qui lui verse des fonds pour des activités de promotion du commerce, les déplacements, les réceptions et le financement des programmes. Les fonds sont fournis par virement budgétaire par l'entremise des services financiers de la mission à Dubaï.

4.5.2 Le budget d'Agriculture Canada est administré par l'adjoint aux affaires commerciales recruté sur place sur une feuille de calcul de QPW. Il travaille en étroite collaboration avec les services financiers de la mission qui reçoivent les rapports du SGI de Riyad. Les mécanismes de contrôle ont été vérifiés et jugés acceptables.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.